

Cote du document: EB 2012/106/R.2
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 23 août 2012
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement ordinaires du FIDA axés sur les résultats pour 2013, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et plan indicatif pour 2014-2015 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Iain Kellet

Responsable financier principal et Chef du
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: i.kellet@ifad.org

Luciano Lavizzari

Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation
du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: l.lavizzari@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef du Bureau des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent sixième session
Rome, 20-21 septembre 2012

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Synthèse	iii
Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d’investissement ordinaires du FIDA axés sur les résultats pour 2013	1
I. Programme de travail du FIDA pour 2013	1
II. Plan à moyen terme et objectifs du FIDA	2
III. Budget administratif du FIDA	3
A. Utilisation du budget administratif de 2011 et 2012	3
B. Proposition de budget ordinaire net pour 2013	4
C. Proposition de budget brut pour 2013	5
D. Budget d’investissement pour 2013	6
Seconde partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et plan indicatif pour 2014-2015 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	7
I. Introduction	7
II. Un environnement en mutation	8
III. La chaîne de résultats d’IOE	9
IV. Principaux points du programme de travail pour 2012	10
V. Le programme de travail axé sur les résultats pour 2013 et le plan indicatif pour 2014-2015	14
VI. Ressources pour 2013	17
Annexes	
I. Réalisations d’IOE en 2012	19
II. Activités proposées pour IOE en 2013 et plan indicatif pour 2014-2015	22
III. Effectifs d’IOE en 2013	25
IV. Budget proposé pour 2013	26
V. Indicateurs clés de performance	29
VI. La chaîne de résultats d’IOE	30

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
CSO	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse
DMR	Résultats de gestion de la division
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA8	Huitième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
NONIE	Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact
OMC	Comité de gestion des opérations
PMT	Plan à moyen terme
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

Synthèse

1. La neuvième reconstitution des ressources du FIDA (2013-2015) vise à fournir au FIDA un programme opérationnel triennal du même ordre de grandeur que celui qu'a procuré au Fonds la huitième reconstitution (2010-2012), soit environ 3 milliards d'USD. Pendant cette période, l'accent sera mis sur la réalisation des objectifs et des buts fixés durant la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9).
2. Pendant la première année de FIDA9, le FIDA propose un programme annuel de prêts et dons équivalant à 1,06 milliard d'USD. Il prévoit de réaliser ce programme de base avec le même niveau global de ressources administratives, tout en accroissant les ressources allouées à la supervision des projets, à l'amélioration de la qualité et à la présence dans les pays. Pour ce faire, il vise à renforcer son efficacité grâce à une rationalisation des processus et procédures et à accroître son efficacité par le biais d'interventions mieux ciblées, avec une réorientation des ressources.
3. De plus, le Fonds poursuivra ses efforts visant à mobiliser des ressources de façon à obtenir un niveau de cofinancement plus élevé et à mettre en place de nouveaux dispositifs de financement. Le montant du programme de référence, 1,06 milliard d'USD, sera multiplié par 1,6 et produira ainsi un volume total d'engagements de 2,76 milliards d'USD. Étant donné le climat économique régnant actuellement dans la plupart des pays donateurs, cet objectif global demandera des efforts considérables.
4. En ce qui concerne la planification nécessaire à la réalisation des objectifs stratégiques – réduire la pauvreté rurale et renforcer la sécurité alimentaire –, le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 définit les grandes orientations stratégiques et les conditions d'engagement du Fonds. Le Plan mobile à moyen terme (PMT) traduit ces orientations stratégiques en activités et en produits. Le processus budgétaire annuel pour 2013 est axé sur la réalisation des objectifs arrêtés pour la période 2013-2015 du PMT mobile en alignant les crédits alloués sur les priorités du PMT.
5. Le budget administratif ordinaire proposé pour 2013 s'élève à 144,14 millions d'USD au taux de change utilisé pour calculer le budget de 2012, soit une augmentation nominale nulle par rapport à 2012. Le Fonds atteindra cet objectif en rationalisant les processus actuellement appliqués aux opérations, à la gestion financière et aux activités administratives. Les économies réalisées grâce à ces gains d'efficacité seront utilisées pour affecter de nouvelles ressources aux domaines essentiels et prioritaires faisant l'objet d'engagements au titre de FIDA9, ainsi que pour absorber la hausse normale des prix due à l'inflation. Le budget 2013 permet en outre à la direction d'intégrer, en toute transparence, certains coûts qui étaient auparavant couverts par des sources ad hoc.
6. Compte tenu du volume croissant de projets financés par des fonds supplémentaires, résultant de l'effet de levier appliqué au programme de base (prêts et dons) du FIDA, il devient de plus en plus nécessaire d'enregistrer séparément la charge de travail additionnelle associée à l'utilisation accrue des fonds supplémentaires. À des fins de transparence, la direction a décidé de se référer au budget brut pour rendre pleinement compte de la totalité des ressources qui sont utilisées pour administrer et appuyer les activités financées par les fonds supplémentaires. Ainsi, le budget brut pour 2013 se monte à 147,64 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires, à hauteur de 3,5 millions d'USD (en sus des 144,14 millions d'USD). Ce montant additionnel peut être entièrement couvert par la portion annuellement allouable des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires. L'approbation n'est sollicitée que pour la proposition de budget administratif ordinaire net, d'un montant de 144,14 millions d'USD.

7. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 2 présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus de toute provenance et des décaissements prévus sur la base des plans opérationnels couvrant la même période. Il convient de préciser que ce tableau est indicatif et présenté à titre d'information seulement.
8. La direction travaille actuellement à l'élaboration du projet de budget d'investissement. Bien que les chiffres ne soient pas encore définitifs, la direction a estimé le budget d'investissement à 4,0 millions d'USD. Compte tenu des besoins accrus résultant de la création de plusieurs bureaux de pays du FIDA, la demande de budget d'investissement pour 2013 inclura les dépenses d'investissement liées à ces bureaux ainsi qu'aux exigences découlant de la mise en conformité avec les Normes minimales de sécurité opérationnelle. Des informations plus détaillées sur ces lignes budgétaires seront communiquées à la session de décembre du Conseil d'administration.
9. Le tableau 1 présente un premier résumé général de la proposition de budget administratif net total pour 2013, ventilé par groupes. De plus amples précisions sur ces montants indicatifs, ainsi qu'un classement des coûts par catégorie de programme (conception de projet, mise en œuvre de projet, présence dans les pays, etc.), seront fournies à la session de décembre du Conseil, à l'achèvement de la phase finale de préparation du budget détaillé. De plus, il convient de noter que les coûts de recrutement ou d'affectation – y compris de la réaffectation de personnel dans les bureaux de pays – seront centralisés en 2013 et figurent donc ci-après à la rubrique "Centre de coûts de l'organisation".

Tableau 1
Matrice des résultats indicatifs et des processus de budgétisation axée sur les résultats utilisée au FIDA et budgets proposés pour 2013

Groupe	Réalisation	Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)	Processus	Budget proposé pour 2013 En millions d'USD
<i>Domaine opérationnel</i>				
1	Dispositifs nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale	CMR 1 – meilleure gestion des programmes de pays CMR 2 – meilleure conception des projets (prêts et dons) CMR 3 – amélioration de la supervision et de l'appui à l'exécution	Élaboration et exécution des programmes de pays	86,24
2	Mobilisation des ressources et cadre politique favorables à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	10,12
<i>Domaine de l'appui institutionnel</i>				
3	Plateforme de services institutionnels et de gestion efficiente et efficace au siège et dans les pays pour obtenir les résultats opérationnels visés	CMR 4 – amélioration de la gestion des ressources financières CMR 5 – amélioration de la gestion des ressources humaines CMR 6 – amélioration de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des risques CMR 7 – amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	33,59
4	Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	CMR 9 – structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres	Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	9,52
Total du budget administratif ordinaire 2013 proposé pour les groupes 1 à 4				139,47
Centre de coûts de l'organisation ^a				4,67
Total du budget administratif ordinaire net proposé pour 2013				144,14

Autres budgets proposés pour 2013

Budget d'investissement 2013 (estimation)	4,0
---	-----

^a Y compris coûts centralisés de recrutement ou d'affectation avant réallocation à un groupe.

Tableau 2

**Projections budgétaires à moyen terme fondées sur les entrées et les sorties de fonds
(toutes origines)**
(En millions d'USD)

	<i>Montant effectif 2011</i>	<i>Prévision 2012</i>	<i>Prévision 2013</i>	<i>Prévision 2014</i>
Report en début d'exercice	2 522,8	2 455,6	2 182,4	2 141,3
Entrées de fonds du FIDA				
Remboursement de prêts	290,0	291,2	286,8	297,3
Produit des placements	93,9	46,4	43,2	60,4
Commissions au titre des fonds supplémentaires	3,5	5,0	3,5	5,0
Sous-total	387,4	342,6	335,0	362,7
Sorties de fonds du FIDA				
Budgets administratif et d'IOE	(148,2)	(150,1)	(150,1)	(153,9)
Autres dépenses administratives ^a	(8,2)	(4,2)	-	(2,5)
Budget d'investissement	(1,2)	(3,5)	(3,6)	(3,6)
Dépenses financées par les commissions sur fonds supplémentaires	(3,5)	(5,0)	(3,5)	(5,0)
Ajustements de change et d'intrafonds	3,7	-	-	-
Sous-total	(157,4)	(162,8)	(157,2)	(165,0)
Total net des entrées et sorties de fonds du FIDA	230,0	179,8	176,3	197,7
Activités relatives au programme de travail				
Contributions	371,1	239,1	538,5	362,2
Décaissements	(668,3)	(686,9)	(740)	(783,0)
Impact PPT	-	(5,2)	(15,9)	(32)
Sous-total	(297,2)	(453)	(217,4)	(452,8)
Total net des entrées (et sorties) de fonds, toutes activités	(67,2)	(273,2)	(41,1)	(255,1)
Report en fin d'exercice	2 455,6	2 182,4	2 141,3	1 886,2

^a Les autres dépenses administratives comprennent les budgets extraordinaires et les reports de ressources.

Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement ordinaires du FIDA axés sur les résultats pour 2013

I. Programme de travail du FIDA pour 2013

1. Première année de la période couverte par la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), 2013 est une année clé dans l'établissement du programme de travail pour FIDA9, qui permettra de consolider les acquis du passage à une plus grande échelle qu'a été FIDA8. À compter de la date du présent document, le FIDA propose de mener un programme de planification des prêts et dons de 3,06 milliards d'USD sur cette période de trois ans, avec un niveau de prêt d'environ 1,06 milliard d'USD pour 2013, dont 60 millions d'USD de ressources reportées de FIDA8. De plus, ce programme de base mobilisera 200 millions d'USD supplémentaires d'engagements provenant d'autres sources et gérés par le FIDA. Au cas où les annonces de contribution au titre de FIDA9 ne correspondraient pas aux estimations, d'autres sources de financement seront recherchées pour combler l'écart, ou le programme pour 2013-2015 sera ajusté en conséquence.

Tableau 1

Programme de travail effectif et prévu (en millions d'USD)

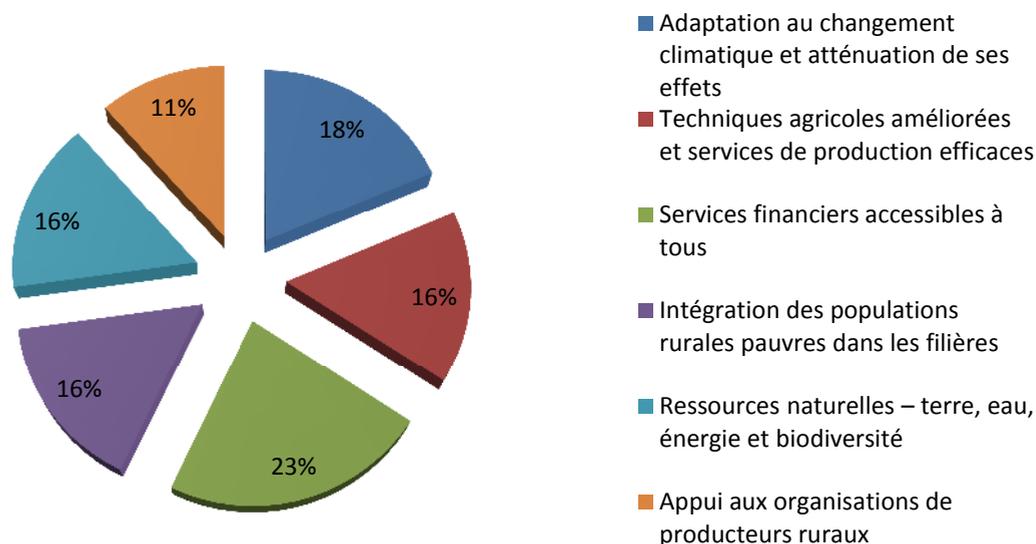
	Montant effectif 2008	Montant effectif 2009	Montant effectif 2010	Montant effectif 2011	Montant prévu 2012	Budget 2013
Prêts du FIDA et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	552	662	794	947	964	995
Dons du FIDA	41	47	51	51	50	65
Total programme de prêts et dons du FIDA^a	593	709	845	998	1 014	1 060
Autres fonds gérés par le FIDA ^b	108	82	59	191	231	200
Total du programme de travail du FIDA	701	791	904	1 189	1 245	1 260

^a Source des montants effectifs: *Rapport annuel du FIDA 2011*.

^b Fonds émanant principalement de mécanismes de financement établis après la flambée des prix des denrées alimentaires de 2008. Les montants pour 2008-2012 sont tirés du Plan à moyen terme du Département gestion des programmes et le montant pour 2013 est une estimation.

2. Le programme de prêts et dons est réalisé au moyen de prêts, de dons CSD et de dons ordinaires. Quelque 25 à 30 projets et programmes, dont 4 prêts ou dons sur fonds supplémentaires, sont en préparation en vue de leur approbation en 2013. Le FIDA compte honorer l'engagement qu'il a pris de fournir entre 40 et 50% de ses financements à l'Afrique subsaharienne.
3. Le graphique ci-après indique la répartition prévue, en valeur, du programme des prêts et des dons au titre du CSD entre les engagements thématiques énoncés dans le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015.

Répartition indicative du programme de prêts et de dons CSD en 2013 par engagement thématique (au 25 juillet 2012)



4. Le nombre de dons mondiaux ou régionaux et de dons à des pays est estimé à 80, pour 2013, pour un montant total de 65 millions d'USD. Les principales priorités du programme ordinaire de dons seront les suivantes: activités innovantes; sensibilisation, plaidoyer et concertation sur les politiques; renforcement des capacités des institutions partenaires; enseignements tirés et gestion des savoirs concernant les services d'appui à la population rurale pauvre; et gestion des savoirs et diffusion de l'information sur les problèmes de réduction de la pauvreté rurale.

II. Plan à moyen terme et objectifs du FIDA

5. Dans le cadre de FIDA9, le Plan mobile à moyen terme (PMT) du FIDA définit le programme de prêts et dons ainsi que le programme global de travail pour la période 2013-2015. Sur la base du PMT, les objectifs opérationnels et de développement sont les suivants:
- i) réaliser le programme de prêts et dons (3 milliards d'USD) et mobiliser des cofinancements supplémentaires à hauteur de 1,6 USD pour chaque dollar de prêt ou don du FIDA;
 - ii) améliorer la qualité des nouveaux prêts et dons pour atteindre les objectifs fixés dans le Cadre de mesure des résultats pour 2015:
 - a) toucher un plus grand nombre d'individus et sortir de la pauvreté deux fois plus de personnes qu'au cours de FIDA8, grâce à une transition efficace à plus grande échelle, à des programmes de meilleure qualité et à une sélectivité accrue des projets et des pays; et
 - b) sortir de la pauvreté 80 millions de personnes;
 - iii) relever la qualité du portefeuille en cours par une amélioration de la conception et de la supervision des projets;
 - iv) améliorer les systèmes de suivi-évaluation et entreprendre des évaluations d'impact; et
 - v) accroître l'efficacité de l'institution (abaisser les coûts du FIDA par dollar de prêt ou de don).

6. Le FIDA va déployer un important effort de transposition à plus grande échelle afin que ses innovations aient un impact significatif sur la réduction de la pauvreté en milieu rural. L'objectif est de sortir de la pauvreté au moins 80 millions de ruraux pauvres sur la période 2013-2015, et de fournir des services à au moins 90 millions de personnes au travers des projets financés par le FIDA. Le FIDA apportera un soutien plus systématique aux grands programmes agricoles au niveau des pays. Les interventions tout au long de la chaîne de valeur des produits renforceront l'importance du cofinancement avec le secteur privé. Bien que le FIDA travaille déjà sur l'environnement et le changement climatique, il accordera beaucoup plus d'attention à ces domaines au cours de FIDA9. Un financement supplémentaire pour le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne viendra concrétiser les nouvelles politiques du FIDA dans ce domaine.
7. L'expansion rapide du programme de prêts et dons du FIDA ne peut pas être menée à bien au cours de FIDA9 selon le modèle de durabilité des flux de trésorerie adopté par le Fonds. Le programme prévu, y compris le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, représente, pour chaque année de la période couverte par FIDA9, un minimum de 1 milliard d'USD, dont 100 millions d'USD pour l'agriculture paysanne. En 2013, la direction propose de soutenir quelque 2,76 milliards d'USD de nouveaux engagements en faveur du développement de l'agriculture familiale. Outre le programme de base, de 1,06 milliard d'USD, ces engagements indicatifs comprennent 0,2 milliard d'USD de cofinancements directement gérés par le FIDA ainsi que, d'après les estimations, 0,41 milliard d'USD de cofinancements internationaux et 1,09 milliard d'USD de cofinancements nationaux et dans le secteur privé.
8. Les objectifs institutionnels de gestion interne du FIDA pour 2013 sont destinés à permettre la réalisation des objectifs opérationnels grâce aux éléments suivants:
 - i) de bons résultats dans la mobilisation des ressources et la gestion des actifs pour répondre aux besoins du programme de travail;
 - ii) une meilleure gestion des ressources humaines soutenant les fonctions clés en matière de développement et d'administration;
 - iii) le lancement d'une opération de planification stratégique de la main-d'œuvre visant à définir les besoins de personnel à long terme en vue de réaliser les objectifs de FIDA9; et
 - iv) une plateforme informatique fournissant les données en temps réel, les processus automatisés et les communications nécessaires aux éléments ci-dessus (indicateurs de niveau 5).

III. Budget administratif du FIDA

A. Utilisation du budget administratif de 2011 et 2012

9. Les dépenses effectives au titre du budget administratif de 2011 se sont montées à 135,11 millions d'USD, soit 96% du budget approuvé (140,59 millions d'USD). La fraction non dépensée s'explique principalement par des vacances de postes et par le niveau des coûts unitaires de main-d'œuvre, inférieur aux prévisions.
10. L'utilisation du budget administratif de 2012 devrait être supérieure parce qu'un certain nombre de postes ont été pourvus et que la gestion du budget a été améliorée par l'examen et la réallocation en milieu d'exercice. On estime que, cette année, le budget sera utilisé à hauteur de 140,5 millions d'USD, soit 97,5% du budget approuvé pour 2012. Il convient en outre de noter que l'examen du budget en milieu d'exercice a fait apparaître que le quatrième trimestre de 2012 nécessiterait un volume de ressources particulièrement élevé, étant donné les multiples activités prévues au niveau des programmes et de l'institution.

Tableau 2
Utilisation du budget administratif: niveau effectif pour 2011 et prévisions pour 2012
 (en millions d'USD)

	<i>Exercice 2011 complet</i>		<i>Prévisions 2012</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Prévisions</i>
Budget administratif	140,59	135,11	144,14	140,50
Pourcentage d'utilisation	96		97,5	

B. Proposition de budget ordinaire net pour 2013

11. Au stade de l'aperçu général, le budget administratif net proposé pour 2013 s'élève à 144,14 millions d'USD, soit une augmentation nominale nulle par rapport à 2012, et repose sur trois hypothèses clés en matière de hausse des coûts:
 - a) Il suppose que les augmentations de salaire du cadre organique seront traitées comme en 2012, à savoir que si la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) propose une augmentation nulle des salaires du cadre organique, la direction ne disposera pas de ces économies sans consultation préalable du Conseil d'administration. Cependant, si la CFPI propose une augmentation qui reçoit l'aval du Conseil d'administration, l'enveloppe budgétaire existante peut absorber une hausse pouvant aller jusqu'à 2,5%. La raison en est que le budget de base approuvé pour 2012 tablait sur une augmentation de 2,5% des salaires de cette catégorie, qui a été mise en réserve conformément aux engagements pris par la direction envers le Conseil des gouverneurs.
 - b) Le budget proposé suppose que le gel des salaires des services généraux décidé par la CFPI va rester en place. Si la CFPI propose une augmentation, la direction pourrait avoir des difficultés pour la mettre en œuvre sans solliciter des ressources budgétaires supplémentaires au-delà du budget proposé pour 2013.
 - c) S'agissant des coûts hors personnel, le budget table sur une hausse générale des prix de 2,5% pour tenir compte de l'inflation. Le budget proposé suppose que l'incidence de l'inflation sera compensée par une diminution du budget administratif en termes réels sous l'effet des gains d'efficience.
12. En proposant une augmentation nominale nulle du budget administratif pour 2013, la direction doit faire face à des choix difficiles pour attribuer un degré de priorité à la dépense de ressources limitées en vue d'atteindre les résultats attendus de FIDA9 et pour résoudre les problèmes budgétaires structurels exposés ci-après.
13. Afin d'atteindre les objectifs de FIDA9 et du PMT, des allocations supplémentaires sont prévues pour: i) soutenir les activités relatives aux savoirs; ii) répondre aux besoins récurrents de financement résultant des nouveaux investissements dans les technologies de l'information et des communications; iii) couvrir les coûts supplémentaires liés aux sessions annuelles du Conseil des gouverneurs; iv) appuyer la rationalisation de l'utilisation des commissions au titre des fonds supplémentaires; et v) renforcer la capacité du FIDA à mobiliser des ressources. Ces allocations supplémentaires seront compensées par des réductions d'effectifs résultant d'une rationalisation des processus, tant dans l'administration que dans le traitement et le décaissement des prêts, ainsi que par une sélectivité accrue et un meilleur ciblage des opérations.
14. Le tableau 3 présente la proposition de budget pour 2013.

Tableau 3
Ventilation du budget administratif par groupe de résultats, en pourcentage – 2012 et 2013
 (en millions d'USD)

<i>Groupe de résultats</i>		<i>Approuvé en 2012</i>	<i>Proposé pour 2013</i>	<i>Part en % 2012</i>	<i>Part en % 2013</i>
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	88,60	86,24	61,4	59,8
2	Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	10,38	10,12	7,2	7,0
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	32,36	33,59	22,5	23,3
4	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	10,03	9,52	7,0	6,6
	Centre de coûts de l'organisation, ajusté ^a	2,10	4,00	1,4	2,8
	Augmentation des salaires du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,67	0,67	0,5	0,5
Total		144,14	144,14	100	100

^a Y compris coûts de recrutement ou d'affectation avant réallocation à un groupe.

15. Les estimations initiales de la proposition de budget pour 2013 indiquent que la part du groupe 1 recule, passant de 61,4% à 59,8% du total des ressources, mais cette contraction est due à la recentralisation des coûts de recrutement dans le centre de coûts de l'organisation, comme c'est le cas de l'accroissement de la part du groupe 3 mentionnée plus haut. Lorsque les coûts auront été formulés plus précisément dans le cadre de la préparation du budget détaillé, les coûts centralisés seront réaffectés à leurs groupes respectifs dans le document final sur le budget, et les coûts seront ventilés par groupes et par grandes catégories d'activité (par exemple coûts de conception, coûts de mise en œuvre, présence dans les pays et frais administratifs généraux). La direction sera ainsi mieux à même d'analyser les coûts en vue d'obtenir une meilleure efficacité dans tous les aspects des opérations.

C. Proposition de budget brut pour 2013

16. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations externes mais complémentaires à son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces activités de partenariat entraîne pour le FIDA des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces coûts sont généralement couverts par le revenu des commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires.
17. Compte tenu du volume croissant de projets financés par des fonds supplémentaires, résultant de l'effet de levier appliqué au programme de base (prêts et dons) du FIDA, il est nécessaire d'enregistrer séparément la charge de travail additionnelle associée à l'utilisation accrue des fonds supplémentaires et d'autres revenus tirés de commissions. Par conséquent, la direction a introduit le concept de budgétisation sur bases brute et nette pour rendre pleinement compte, en toute transparence, de l'utilisation des ressources nécessaires pour mener à bien le programme de travail du FIDA. Ainsi, le budget brut pour 2013 comprendra le budget administratif ordinaire auquel s'ajouteront toutes les ressources utilisées pour administrer et appuyer le travail additionnel occasionné par les fonds supplémentaires. Le budget net représentera le travail accompli pour réaliser le programme de base du FIDA et les activités qui s'y rattachent, qui continueront d'être financés par le budget administratif ordinaire. L'aval du Conseil d'administration et l'approbation du Conseil des gouverneurs ne sont sollicités que pour la proposition de budget net. La distinction entre budgets brut et net signifie que les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires

n'auront pas d'influence sur le budget administratif ordinaire net d'une année sur l'autre.

18. Chaque département sera tenu de fournir une estimation de la charge de travail additionnelle et des coûts associés à la gestion des projets financés sur fonds supplémentaires. Le total des ressources additionnelles inclura le temps passé par le personnel permanent et le coût direct des consultants travaillant sur ces projets, ainsi que les frais de voyage y afférents. Le supplément de travail et de coûts à recouvrer ne doit pas dépasser le revenu total annualisé des commissions de gestion attribuables à de tels projets au cours d'un exercice donné, de façon que des revenus suffisants soient disponibles pendant toute la durée de ces projets.
19. Le tableau 4 présente un résumé du budget administratif sur base nette et brute. À ce stade, les montants sont encore préliminaires. Une image plus précise se dégagera lorsque les activités associées aux fonds supplémentaires et l'ampleur du financement supplémentaire seront connues.

Tableau 4
Budget administratif brut et net pour 2013
(en millions d'USD)

<i>Catégorie de coûts</i>	<i>Budget net 2012</i>	<i>Budget brut (net inclus) 2013</i>
Personnel	91,54	93,54
Consultants	23,52	24,52
Autres dépenses	29,08	29,58
Budget brut	144,14	147,64
Coût des activités sur fonds supplémentaires	s.o.	(3,50)
Budget net	144,14	144,14

Ratio d'efficience

20. Pour FIDA9, on calcule le ratio d'efficience administrative en divisant les coûts effectifs du budget administratif (y compris les dépenses financées par des commissions de gestion) par le coût de l'ensemble du programme. À taux de change constant, le budget administratif proposé pour 2013 dégagerait un ratio d'efficience de 11,7%, au sens de cette nouvelle définition.

Tableau 5
Programme de travail effectif et prévu
(en millions d'USD)

	<i>Montant effectif 2008</i>	<i>Montant effectif 2009</i>	<i>Montant effectif 2010</i>	<i>Montant effectif 2011</i>	<i>Montant prévu 2012</i>	<i>Budget 2013</i>
Total du programme de travail du FIDA	701	791	904	1 189	1 245	1 260
Budget administratif	107,2	111,5	116,5	135,1	140,5	144,1
Coût des activités sur fonds supplémentaires	4,4	4,1	5,2	3,5	5,0	3,5
Total des coûts	111,6	115,6	121,7	138,6	145,5	147,6
Total des coûts divisé par le total du programme de travail (%)	15,9%	14,5%	13,5%	11,7%	11,7%	11,7%

D. Budget d'investissement pour 2013

21. Comme les années précédentes, le FIDA présentera à la session de décembre du Conseil d'administration un rapport sur la performance des projets financés par le budget d'investissement. Des propositions de nouveaux projets d'investissement seront soumises simultanément. Il est probable que le budget d'investissement proposé pour 2013 ne dépassera pas 4 millions d'USD.

Seconde partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et plan indicatif pour 2014-2015 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Introduction

1. Répondant à la demande du Conseil d'administration, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a préparé son cinquième programme de travail triennal à horizon mobile. Le présent document contient un aperçu du programme de travail et budget d'IOE pour 2013 et un plan indicatif pour 2014-2015. Comme l'an dernier, IOE a adopté l'approche du programme de travail et budget axé sur les résultats et établi ses besoins de ressources en fonction des résultats clés à atteindre¹.
2. Comme par le passé, le programme de travail proposé en matière d'évaluation indépendante a été élaboré en consultation avec la direction du FIDA; le processus a également inclus des discussions avec les divisions régionales et la Division des politiques et du conseil technique. Au cours des prochaines semaines, IOE procédera à une analyse approfondie des incidences des évaluations prévues sur ses ressources humaines et financières pour 2013. Les résultats de cette analyse, et notamment la liste finale des évaluations proposées, seront présentés au Comité de l'évaluation à sa session d'octobre 2012.
3. Depuis 2011, IOE a connu une profonde réorientation stratégique à la suite de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA² et de l'adoption de la Politique révisée en matière d'évaluation. De nombreux ajustements ont été opérés pour garantir des évaluations indépendantes de qualité, utiles, réalisées au moment voulu et d'un bon rapport coût-efficacité. Cette année, la division va intensifier ces efforts pour que les évaluations indépendantes permettent d'accroître encore la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale dans le monde.
4. Le présent document comprend six sections. La section II donne une vue d'ensemble des évolutions clés dans les contextes tant externe qu'interne et de leurs conséquences pour IOE. La section III expose les objectifs³ et les résultats de gestion de la division (DMR) d'IOE, ainsi que leurs liens avec les résultats de la gestion institutionnelle (CMR) du FIDA⁴. La section IV récapitule les réalisations concernant chaque objectif du programme de travail de l'évaluation pour 2012, tandis que la section V expose les activités proposées pour la période 2013-2015. La section VI, enfin, donne un aperçu du budget proposé pour 2013 et des ressources humaines dont IOE aura besoin pour mener ses activités d'évaluation et atteindre les résultats et les objectifs de gestion de la division.
5. À la lumière des observations formulées par le Comité de l'évaluation à sa soixante-douzième session, tenue en juillet 2012, ainsi que des orientations et des observations que le Comité d'audit et le Conseil d'administration émettront à leurs sessions de septembre 2012, IOE établira le document complet du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015, qui sera présenté au Comité de l'évaluation, en octobre, à sa

¹ Le FIDA a présenté son premier programme de travail et budget administratif annuel axé sur les résultats en 2010.

² L'examen par les pairs a été réalisé par le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement, qui a présenté son rapport final au Conseil d'administration en avril 2010.

³ IOE suit pour la troisième année consécutive le principe de la gestion axée sur les résultats en définissant ses objectifs et résultats fondamentaux, ainsi que les activités nécessaires pour atteindre ces résultats et ces objectifs.

⁴ Le FIDA a établi, à l'appui de ses objectifs stratégiques, 10 CMR qui sont appliqués dans toute l'organisation en fonction de leur pertinence pour le programme de travail de chaque division. Conformément à la méthode de gestion axée sur les résultats du FIDA, IOE a aussi défini ses DMR à l'appui des objectifs visés par la division.

soixante-treizième session. Ce document final sera donc soumis au Conseil d'administration en décembre 2012. Auparavant, comme par le passé, la proposition sera examinée par le Comité d'audit en novembre 2012, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2013. Enfin, le budget sera soumis pour approbation au Conseil des gouverneurs en 2013.

II. Un environnement en mutation

6. Ce programme de travail et budget axé sur les résultats a été élaboré après un examen attentif de l'évolution des orientations stratégiques, du programme de changement et de réforme au sein du FIDA, du nouveau modèle opérationnel du Fonds, du plan à moyen terme du FIDA 2013-2015 (en cours d'élaboration), ainsi que de la Politique révisée de l'évaluation et de la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation, adoptées en mai 2011.
7. La Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) s'est achevée avec succès en décembre 2011. La Consultation a pris un certain nombre d'engagements d'ordre opérationnel, institutionnel et financier afin d'accroître la contribution du Fonds à la réalisation du premier Objectif du Millénaire pour le développement, à savoir éradiquer la pauvreté et la faim, et de renforcer son action en matière d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes durant la période couverte par FIDA9 (2013-2015). En particulier, le FIDA s'est fixé pour objectif de sortir de la pauvreté 80 millions d'individus à l'échelle mondiale. Les engagements pris s'articulent autour de quatre thèmes: i) efficacité opérationnelle; ii) efficacité et efficacité institutionnelles; iii) capacité et gestion financières; et iv) gestion des résultats.
8. L'efficacité opérationnelle sera renforcée grâce à une série de mesures portant sur: l'efficacité de l'aide, la transposition à plus grande échelle, la participation du secteur privé, l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes, le changement climatique et la gestion durable des ressources environnementales, l'efficacité des projets, la décentralisation au niveau des pays, les États fragiles, les systèmes nationaux de suivi-évaluation, la coopération Sud-Sud et triangulaire, ainsi que les partenariats et les actions de plaidoyer. Les évaluations menées par IOE ces dernières années ont déjà couvert plusieurs de ces domaines⁵, et la division se propose de poursuivre l'évaluation de ces questions dans le cadre de ses activités régulières d'évaluation.
9. L'efficacité et l'efficacité institutionnelles seront améliorées grâce à l'adoption de nouveaux instruments de gestion pour l'analyse et le contrôle des coûts ainsi qu'à la conjugaison de la consolidation et de l'innovation s'agissant des systèmes, politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. La capacité et la gestion financières seront renforcées pour faire face aux changements de l'environnement financier, à l'aide de mesures visant à aligner le modèle financier du FIDA sur les meilleures pratiques dans ce domaine et par la recherche de nouvelles modalités de mobilisation de ressources tant internes qu'externes. L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) actuellement menée par IOE sur l'efficacité du FIDA devrait faire la lumière sur divers aspects de l'efficacité institutionnelle et se traduire par des recommandations dans ce domaine.
10. La gestion des résultats demeurera le moteur du renforcement et de l'élargissement de l'impact du FIDA. Le Cadre de mesure des résultats pour 2013-2015 comporte une série d'innovations importantes visant à améliorer les résultats obtenus par le Fonds et à mieux en faire état. La plus significative d'entre elles est le renforcement de l'accent mis sur les évaluations de l'impact. À cet égard, IOE prévoit, sur la base

⁵ Citons par exemple les évaluations au niveau de l'institution concernant l'innovation et la transposition à plus grande échelle, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les partenariats avec le secteur privé, et l'efficacité institutionnelle.

des savoirs qu'il a accumulés, d'aider la direction à développer sa capacité à mener des évaluations de l'impact rigoureuses.

III. La chaîne de résultats d'IOE

11. Comme en 2012, IOE a inscrit les deux objectifs stratégiques suivants à son programme de travail pour 2013 et à son plan indicatif pour 2014-2015:
 - i) **Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA.** Cet objectif stratégique reflète le double but de la fonction d'évaluation indépendante du Fonds, à savoir promouvoir l'obligation de rendre compte et l'évaluation des résultats, et encourager l'apprentissage afin d'améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA. Au fil des années, IOE a élaboré une méthodologie d'évaluation rigoureuse et moderne et mis en place des interactions efficaces avec la direction et les organes directeurs du FIDA. Il s'agit là d'instruments essentiels pour la réalisation de cet objectif stratégique.
 - ii) **Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces.** Cet objectif stratégique vise à promouvoir un retour d'information rapide suite aux évaluations sur des thèmes transversaux et des questions revêtant une priorité et un intérêt pour le FIDA et l'ensemble de la communauté du développement. Les activités d'apprentissage et de gestion des savoirs envisagées au titre de cet objectif stratégique ont donc une portée plus large que l'apprentissage préconisé dans le cadre de l'objectif stratégique 1, qui est spécifique à l'évaluation de certaines politiques institutionnelles, de programmes de pays et de projets financés par le FIDA.
12. Dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats, sept DMR ont été définis pour les deux objectifs stratégiques d'IOE. Ces DMR permettront à la division de suivre l'avancement de la mise en œuvre de son programme de travail ainsi que son efficacité, et de rendre compte de la réalisation de ses objectifs stratégiques. Le tableau ci-après récapitule les DMR proposés, ainsi que les objectifs stratégiques et leurs liens avec les CMR. Les indicateurs clés de performance et une représentation graphique de la chaîne de résultats d'IOE sont présentés respectivement dans les annexes V et VI. En octobre, IOE fera le point sur les progrès accomplis vers la réalisation de ses objectifs, en fonction de ses indicateurs clés de performance (voir annexe V).

Tableau 1
Résultats de gestion de la division IOE, objectifs et liens avec les résultats de la gestion institutionnelle du FIDA

<i>DMR d'IOE</i>	<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Liens avec les CMR du FIDA</i>
DMR 1: rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles		
DMR 2: évaluations de programme de pays (EPP) fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats de meilleure qualité	Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA	CMR 1, 2 et 3
DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA		
DMR 4: développement de la méthodologie		
DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA		
DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces	CMR 8
DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE		

CMR du FIDA: CMR 1: meilleure gestion des programmes de pays; CMR 2: meilleure conception des projets (prêts et dons); CMR 3: amélioration de la supervision et de l'appui à l'exécution; CMR 4: amélioration de la gestion des ressources financières; CMR 5: amélioration de la gestion des ressources humaines; CMR 6: amélioration de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des risques; CMR 7: amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration; CMR 8: meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale; CMR 9: structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres; CMR 10: amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale.

13. Conformément au principe de la budgétisation axée sur les résultats du FIDA, le budget d'IOE pour 2013 (dépenses de personnel et dépenses hors personnel) a été ventilé par DMR et par objectifs stratégiques (pour de plus amples détails, voir tableau 3, annexe IV).

IV. Principaux points du programme de travail pour 2012

14. IOE prévoit d'achever d'ici à la fin de l'année toutes les activités inscrites au programme de travail pour 2012. On trouvera à l'annexe I des précisions sur l'état d'avancement de la réalisation des évaluations prévues pour 2012.

Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA

15. Le Rapport annuel 2012 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) est en cours d'élaboration. À l'occasion de cette dixième édition, le RARI retracera l'évolution du rapport et présentera des propositions relatives à la structure et au contenu qu'il pourrait avoir à l'avenir, compte tenu de la transformation des conditions dans lesquelles le FIDA opère. De plus, cette année, le RARI se penchera plus particulièrement sur une comparaison avec les opérations menées dans le secteur agricole par d'autres institutions financières multilatérales, les organisations des Nations Unies et des organismes bilatéraux. Il sera examiné par le Comité de l'évaluation puis, en décembre 2012, par le Conseil d'administration.

16. L'ENI consacrée à l'efficience du FIDA a bien progressé. À ce stade, le rapport initial est achevé et le projet de rapport final est en cours de rédaction. L'ENI analyse l'efficience du FIDA dans des domaines clés tels que les opérations, les organes directeurs, les ressources humaines, la gestion de tous les aspects juridiques des opérations et de l'administration du Fonds, et les technologies de l'information et des communications. Le rapport final d'évaluation sera présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre 2012.
17. S'agissant de l'ENI portant sur la supervision directe et l'appui à l'exécution, les travaux se poursuivent. Le document d'orientation est achevé et a été examiné par le Comité de l'évaluation en avril 2012. Le rapport initial est également terminé. La présentation de cette évaluation au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration est prévue pour avril 2013.
18. Par ailleurs, IOE a entrepris, en collaboration avec le Département de l'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement (BAfD), une évaluation de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation conjointe des politiques et opérations de développement agricole et rural menées par la BAfD et le FIDA en Afrique. Cette évaluation sera réalisée par les deux institutions, en vue de créer un partenariat plus puissant et plus ciblé entre la BAfD et le Fonds à l'avenir.
19. Comme par le passé, IOE continue de fournir au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration des observations écrites à propos des nouvelles politiques ou stratégies institutionnelles du FIDA lorsqu'il a accumulé, par ses évaluations, des éléments d'information et des enseignements. À ce jour, il a fourni de telles observations sur la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que sur la stratégie du Fonds relative aux partenariats.
20. IOE a travaillé en 2012 à la réalisation d'un certain nombre d'EPP. Les EPP concernant le Ghana et le Viet Nam ont été examinées par le Comité de l'évaluation à sa session d'avril 2012 et celle de la Jordanie en juillet 2012. L'EPP relative à l'Ouganda est achevée, et l'atelier sous forme de table ronde nationale s'est déroulé à Kampala début juillet 2012. Les EPP pour l'Équateur, l'Indonésie, Madagascar, le Mali et le Népal sont en cours. IOE lancera bientôt les préparatifs des EPP du Burundi et de la République de Moldova, dont l'achèvement est prévu en 2013.
21. En 2011, IOE a modifié son approche de l'évaluation des projets en vue d'effectuer sur une base sélective la validation des rapports d'achèvement de projet (VRAP)⁶ et l'évaluation de la performance des projets (EvPP)⁷. En 2012, IOE continue à valider tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) qui sont disponibles au cours de l'année (soit environ 21 VRAP), et il a procédé à neuf EvPP⁸ (pour l'Arménie, l'Azerbaïdjan, le Bangladesh, le Cambodge, la Chine, l'État plurinational de Bolivie, l'Inde, la Mongolie et la République de Moldova). Au vu des informations reçues en retour à ce jour, les VRAP et les EvPP sont appréciées par la direction du FIDA, car elles mettent en lumière des enseignements utiles à la conception et à l'exécution des opérations du FIDA. Les VRAP, en particulier, incitent à améliorer la qualité des

⁶ La VRAP est une étude sur dossier, menée de manière indépendante, du rapport d'achèvement de projet (RAP) et d'autres documents de projet disponibles et pertinents. Les notes relatives à la performance du projet attribuées par le Département gestion des programmes (PMD) sont réévaluées, ce qui permet de mettre en évidence toute "discordance nette" dans le compte rendu des résultats établi respectivement par les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation.

⁷ Certains projets ayant fait l'objet d'une VRAP sont également soumis à une EvPP, qui inclut une visite sur le terrain. Les VRAP et les EvPP ont pour but d'évaluer les résultats et l'impact des projets financés par le FIDA et de dégager des conclusions et des recommandations pouvant apporter des éléments d'information aux autres projets financés par le FIDA.

⁸ Soit un de plus que prévu. L'EvPP supplémentaire a été réalisée pour renforcer la base d'informations en vue des EPP prévues dans ces pays.

RAP en mettant en évidence les questions systémiques à prendre en compte par la direction dans leur préparation.

22. En ce qui concerne l'élaboration de la méthodologie, la méthodologie des VRAP et des EvPP a été finalisée cette année, offrant ainsi au personnel d'IOE et aux consultants des orientations, non seulement pour ce qui est des méthodes à appliquer, mais aussi pour les processus relatifs à la réalisation d'une évaluation de projet. De plus, la révision des directives d'IOE pour l'examen interne par les pairs a été achevée; un cadre pour l'assurance qualité de tous les principaux résultats attendus d'une évaluation est ainsi en place, de même qu'un mécanisme de partage des savoirs.
23. IOE a formulé des observations sur le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), qui a été présenté au Comité de l'évaluation en juillet 2012 et au Conseil d'administration en septembre 2012.
24. IOE a participé à un atelier sur le renforcement de la capacité d'évaluation organisé par le Ministère indonésien des affaires étrangères en mai 2012 à Jakarta. Lors de cet atelier, IOE a présenté aux fonctionnaires présents la politique d'évaluation du FIDA ainsi que les méthodes et processus d'évaluation indépendante. Une délégation du Ministère des finances chinois prévoit de rendre visite à IOE fin juillet en vue d'explorer les possibilités de mettre sur pied un partenariat spécifique en matière d'évaluation, et pour se renseigner sur la méthodologie et les processus d'évaluation d'IOE.
25. À ce jour, en 2012, IOE a participé à deux sessions formelles du Comité de l'évaluation, ainsi qu'à la visite effectuée chaque année par le Comité dans un pays, qui était cette année le Ghana. IOE a également participé à la session d'avril du Conseil d'administration, au cours de laquelle ont été présentés des points en rapport avec l'évaluation.

Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces

26. La synthèse d'évaluation⁹ est un nouveau processus, mené pour la première fois en 2011. Cette année, IOE travaille sur deux synthèses: i) le rôle des coopératives dans le développement rural; et ii) le COSOP en tant qu'instrument de stratégie, notamment sa structure, son élaboration et sa mise en œuvre. De plus, IOE a été chargé par le Groupe conjoint d'évaluation (ECG)¹⁰ des banques multilatérales de développement de diriger en 2012 la préparation d'un rapport de synthèse sur la problématique hommes-femmes. Le rapport de synthèse final sera soumis à la réunion de l'ECG qui doit avoir lieu à Paris fin novembre 2012.
27. Comme par le passé, le RARI traite non seulement des résultats et de l'impact des opérations du FIDA, mais aussi de l'apprentissage. Comme convenu avec le Conseil l'an passé, le thème d'apprentissage retenu pour le RARI 2012 est la concertation sur les politiques. Cet aspect sera examiné avec la direction du FIDA, les chargés de programme de pays et d'autres membres du personnel du FIDA lors d'un atelier interne spécialement consacré à l'apprentissage, qui se tiendra en septembre 2012 avant la finalisation du RARI. IOE prévoit d'inviter également des intervenants d'autres organisations (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO], Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse [DDC], etc.), afin de tirer parti de leur expérience en matière de concertation sur les politiques.

⁹ La synthèse d'évaluation recense et extrait les savoirs acquis à l'occasion de diverses évaluations réalisées par le FIDA et par les services d'évaluation d'autres organisations, et présente les enseignements tirés de la documentation universitaire et d'entrevues ciblées afin de promouvoir l'apprentissage et l'utilisation des résultats issus des évaluations.

¹⁰ En 2011, IOE est devenu membre à part entière de l'ECG.

28. IOE a continué à renforcer sa participation à plusieurs plateformes internationales d'évaluation et à des processus en rapport avec l'évaluation. Il a ainsi pris part à la réunion de l'ECG qui a eu lieu à Luxembourg en mars 2012; à cette occasion, il a informé les autres membres de l'état d'avancement du rapport de synthèse sur la problématique hommes-femmes (paragraphe 26). IOE a également participé à l'assemblée annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)¹¹ organisée à Rome en avril 2012 en collaboration avec la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM). À cette occasion, IOE a animé, avec les unités d'évaluation de la FAO et du PAM, un séminaire sur les pratiques d'évaluation. Ce séminaire a donné à IOE l'occasion d'exposer les enseignements tirés de son expérience qui permettent de renforcer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les opérations de développement, et d'engager un débat sur les meilleures pratiques en matière de rédaction des recommandations issues d'une évaluation. IOE continue de participer à plusieurs groupes de travail du GNUE.
29. Toujours dans le contexte du GNUE, IOE a également participé à l'organisation d'une réunion du Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (NONIE)¹², qui s'est tenue au siège de la FAO les 19 et 20 avril 2012. Cette réunion a porté sur les méthodes mixtes qui permettent de surmonter les difficultés de l'attribution dans les évaluations d'impact et sur le rôle de l'évaluation d'impact dans les systèmes de suivi-évaluation. IOE a formulé des observations sur trois documents présentés par le GNUE, concernant: i) l'évaluation d'impact dans les interventions multiorganismes; ii) le rôle de l'évaluation d'impact dans les systèmes d'évaluation des organisations des Nations Unies; et iii) l'évaluation d'impact des travaux normatifs.
30. En coopération avec les unités d'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial et d'autres organisations (notamment la FAO, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture [UNESCO], la Banque mondiale, etc.), IOE a mené une étude sur dossier des évaluations externes indépendantes menées par le passé pour les institutions multilatérales de développement. Le but était de déterminer l'intérêt de telles évaluations et de tirer des enseignements quant à leur conception et à leur exécution. Dans ce contexte, une étude de cas sur l'impact de l'évaluation externe indépendante du FIDA (2005) a été réalisée et examinée, au même titre que les études de cas effectuées pour les autres organisations, dans un atelier consacré aux enseignements apportés par les évaluations approfondies des institutions internationales, qui s'est tenu à l'UNESCO, à Paris, en juin 2012.
31. Dans le contexte du partenariat entre IOE et la DDC, un membre d'IOE a participé, à Berne, à une réunion du Réseau de la DDC concernant l'agriculture et le développement rural. Lors de cette réunion, IOE a exposé les processus mis en œuvre par le FIDA pour concevoir et examiner les stratégies de pays, les conclusions générales d'IOE quant à ces processus, et la méthodologie qu'il applique pour réaliser les EPP. IOE participera également, en fin d'année, à un atelier d'apprentissage de la DDC sur le suivi des résultats au niveau des politiques. Un examen du partenariat avec la DDC est actuellement en cours afin de tirer les enseignements qui pourront être appliqués à l'avenir.
32. Le personnel d'IOE a participé à un certain nombre de comités, équipes et manifestations internes, tels que le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO) et les équipes de gestion des programmes de pays (EGPP), afin de veiller à ce que les enseignements tirés des évaluations soient correctement partagés, examinés et ensuite intégrés dans la conception des

¹¹ Créé en 1984, le GNUE est un réseau professionnel qui rassemble les chefs des unités chargées de l'évaluation dans le système des Nations Unies, actuellement au nombre de 46.

¹² Établi en 2006, le NONIE est un réseau d'évaluation qui regroupe l'Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement (OCDE/CAD), le GNUE, l'ECG et l'Organisation internationale de coopération en évaluation (un réseau d'associations régionales d'évaluation).

nouveaux projets, stratégies et politiques du FIDA. IOE est également membre de la communauté de pratique du FIDA sur la gestion des savoirs. De plus, le Directeur et le Directeur adjoint ont assisté aux réunions périodiques de l'équipe de direction du FIDA et du Comité de gestion des opérations (OMC). IOE est désormais observateur permanent à l'OMC.

33. La division continue d'envoyer des membres de son personnel suivre des stages de formation en évaluation. C'est ainsi que des membres d'IOE ont participé au Programme international de formation pour l'évaluation du développement, organisé par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, à plusieurs stages de formation de l'Institut des évaluateurs et à un cours sur les principes et la pratique de l'évaluation du développement, organisé par le Ministère britannique du développement international et l'association britannique Evaluation Society. La formation en cours d'emploi et le partage des savoirs entre les membres du personnel sont encouragés afin d'élargir la panoplie de compétences du personnel d'IOE. En 2012, la division a mis en place un programme de récompenses annuelles, destiné à distinguer les membres du personnel qui accomplissent un travail excellent et adoptent des approches innovantes, pouvant servir ultérieurement de modèles de bonnes pratiques.

V. Le programme de travail axé sur les résultats pour 2013 et le plan indicatif pour 2014-2015

34. La présente section expose les activités envisagées en 2013-2015 pour permettre à IOE d'atteindre ses DMR ainsi que les objectifs stratégiques indiqués dans le tableau 1. On trouvera à l'annexe II des précisions sur les évaluations proposées pour 2013 et le plan indicatif pour 2014-2015.

Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA

35. **DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles.** En 2013, IOE entamera des ENI sur l'approche du FIDA concernant la concertation sur les politiques et ses résultats, ainsi que sur la Politique révisée du FIDA en matière de dons. Il préparera en outre la onzième édition du RARI et achèvera l'ENI consacrée à la supervision directe et à l'appui à l'exécution. De plus, IOE prévoit d'entreprendre une évaluation des résultats du processus de reconstitution et d'en présenter les conclusions lors du lancement de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA, au début de l'année 2014. Les grands objectifs et le périmètre de cette évaluation seront prochainement définis en consultation étroite avec le Conseil et la direction du Fonds.
36. Le plan indicatif pour 2014-2015 inclut la préparation des douzième et treizième éditions du RARI, ainsi que le lancement d'une évaluation conjointe avec le Bureau du programme, du budget et de l'évaluation de la FAO portant sur le Comité de la sécurité alimentaire mondiale remanié. Il comprend en outre une ENI concernant l'engagement du FIDA dans les États fragiles.
37. Comme l'exigent les versions révisées de la Politique du FIDA en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation, IOE formulera des observations par écrit sur certaines propositions de politique institutionnelle soumises au Conseil d'administration par la direction. Ces observations ne porteront que sur les nouvelles politiques ou stratégies institutionnelles au sujet desquelles IOE aura acquis, par ses évaluations, des éléments d'appréciation et des enseignements. Comme il est d'usage, les observations d'IOE seront présentées au Comité et au Conseil en même temps que la nouvelle politique ou stratégie proposée. Les politiques et stratégies sur lesquelles IOE devra émettre des observations seront définies plus précisément au cours de l'année, au fur et à

mesure de l'avancement du processus d'élaboration du programme de travail et budget et de l'acquisition, par la division, d'une idée nette des politiques et stratégies institutionnelles que la direction entend soumettre à l'approbation du Conseil d'administration.

38. **DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité.** Au titre de ce DMR, IOE achèvera les EPP concernant le Burundi, Madagascar et la République de Moldova. La division entamera des EPP pour l'État plurinational de Bolivie, le Malawi, le Pakistan, le Sénégal et la Turquie, évaluations qui s'achèveront en 2014. Le plan indicatif pour 2014-2015 inclut en outre des EPP concernant l'Albanie, l'Arménie, le Bangladesh, le Burkina Faso, le Cameroun, la Chine, le Lesotho, le Pérou, la République bolivarienne du Venezuela, la République-Unie de Tanzanie, Sri Lanka et la Zambie. Comme par le passé, la priorité sera donnée aux pays où le portefeuille est important et où la division régionale a l'intention d'établir un nouveau COSOP à l'issue de l'EPP.
39. **DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA.** IOE a reçu des indications de la direction du FIDA selon lesquelles le nombre de RAP va augmenter rapidement (une trentaine de RAP sont prévus en 2013 et peut-être une quarantaine en 2014), ce qui va alourdir la charge de travail d'IOE en matière de VRAP. Aux termes des normes de bonnes pratiques de l'ECG en matière d'évaluation des opérations du secteur public, auxquelles IOE a souscrit, la totalité des RAP doit être validée. Dans le cas où ils ne sont pas tous validés, il convient de sélectionner un échantillon représentatif. À l'heure actuelle, IOE prévoit de valider tous les RAP qui seront disponibles en 2013 (une trentaine). Toutefois, d'ici au mois d'octobre, IOE procédera à une analyse plus détaillée de sa charge de travail et des ressources disponibles et présentera, dans le programme de travail et budget détaillé soumis au Comité de l'évaluation en octobre 2012, une proposition indiquant: i) s'il continuera à valider tous les RAP disponibles; ou ii) s'il ne validera que 25 RAP environ, sur la base d'une sélection aléatoire des projets conformément aux normes de bonnes pratiques de l'ECG. On obtiendra ainsi un accroissement relativement rapide de la taille de l'échantillon des notes d'évaluation indépendante disponibles pour l'établissement du RARI, ce qui permettra à IOE de fournir par le biais du RARI un compte rendu plus fiable de la performance générale du portefeuille de projets financés par le FIDA, puisqu'il reposera sur un échantillon plus large de projets évalués.
40. Environ huit EvPP sont prévues pour l'année prochaine. Les critères¹³ de choix des projets à évaluer, ainsi que la méthodologie et les processus élaborés par IOE lors de la phase pilote VRAP/EvPP en 2010, et améliorés en 2011-2012, continueront à être utilisés.
41. **DMR 4: développement de la méthodologie.** Comme indiqué au paragraphe 10, conformément aux engagements pris par le FIDA en matière d'évaluation de l'impact, IOE va, en 2013: i) participer aux débats internes et dans des forums internationaux, y compris le NONIE, relatifs à l'évaluation de l'impact; et ii) fournir des éléments de conception pour les évaluations de l'impact qui seront menées par la direction du FIDA.
42. Le perfectionnement de la méthodologie n'est pas une activité ponctuelle mais plutôt un processus continu. IOE continuera par conséquent à apporter au Manuel de l'évaluation et aux directives de conduite des VRAP/EvPP les adaptations nécessaires pour prendre en compte l'émergence de problèmes clés. IOE continuera

¹³ Cinq critères de sélection s'appliquent aux EvPP: i) grandes lacunes ou incohérences sur le plan de l'information et faiblesses analytiques observées par IOE dans le RAP au cours du processus de validation; ii) approches novatrices du projet; iii) nécessité d'établir une base d'observations en vue des évaluations de niveau supérieur prévues pour l'avenir; iv) équilibre géographique; et v) toute discordance entre les notations contenues dans le RAP et les notes attribuées par IOE au cours du processus de validation.

aussi à participer activement à l'ECG, au GNUE, au NONIE et à d'autres plateformes d'évaluation afin de rester au diapason de l'évolution des approches suivies, sur la scène internationale, en matière de méthodologie moderne d'évaluation indépendante.

43. La division contribuera à améliorer la qualité du système d'autoévaluation du FIDA qui, comme le reconnaît la Politique révisée du FIDA en matière d'évaluation, est essentiel à la fois à l'amélioration de la performance du FIDA et à la conduite des évaluations indépendantes. En 2013, IOE continuera à travailler avec la direction du FIDA pour faire avancer la mise en œuvre du texte révisé de l'accord d'harmonisation entre la direction et IOE concernant les méthodologies et les processus d'autoévaluation et d'évaluation indépendante. Toujours par le biais des VRAP et EvPP, IOE pourra obtenir une vision d'ensemble de la fonction d'autoévaluation au sein du FIDA et soumettra des recommandations destinées à son amélioration.
44. Comme par le passé, IOE examinera le PRISMA ainsi que le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et formulera des observations à leur sujet. Le Bureau continuera aussi à évaluer, dans le cadre de son travail ordinaire d'évaluation, la qualité des systèmes de suivi-évaluation au niveau des projets et des pays.
45. En outre, IOE poursuivra son engagement à l'égard du développement de la capacité d'évaluation dans le contexte des processus courants d'évaluation et, entre autres activités, invitera les associations nationales d'évaluation à participer, dans les cas appropriés, aux partenariats principaux de l'évaluation. IOE poursuivra ses partenariats dans ce domaine avec les États intéressés.
46. **DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA.** En 2013, IOE continuera à participer à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, comme le prévoit la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation. À cet égard, les membres du Comité examineront au mois de décembre l'ordre du jour provisoire pour 2013. IOE participera également à la visite de pays qu'effectuera le Comité de l'évaluation et partagera les conclusions de l'évaluation s'y rapportant dans le pays visité. IOE participera, en tant que de besoin, à toutes les sessions du Conseil d'administration auxquelles seront soumis des points en rapport avec l'évaluation, et y présentera des exposés.

Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces

47. **DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI.** En 2013, IOE se propose d'entreprendre une synthèse d'évaluation relative à la gestion et à la conservation des ressources en eau. Les objectifs généraux de cette synthèse sont, entre autres, d'évaluer les activités du FIDA en rapport avec la promotion d'une utilisation durable de l'eau dans le développement de l'agriculture familiale et les usages domestiques, et d'examiner le soutien au développement institutionnel qu'apportent les opérations du FIDA. IOE recueillera des savoirs sur ce thème à partir d'une série d'évaluations indépendantes menées par le FIDA et par les unités d'évaluation d'autres organisations. En outre, IOE a inclus dans son plan indicatif pour 2014-2015 deux synthèses d'évaluation, l'une portant sur les jeunes et l'autre sur le développement pastoral.
48. La division continuera à traiter chaque année de façon approfondie dans le RARI un thème d'apprentissage spécifique (par exemple, le thème retenu dans le RARI de 2012 est la concertation sur les politiques). Des ateliers internes seront organisés à propos du thème d'apprentissage ou des synthèses d'évaluation. La proposition de thème d'apprentissage pour le RARI de 2013 figurera, pour examen par le Comité et le Conseil, dans le RARI de 2012.

49. **DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE.** Les activités conduites au titre de ce DMR comprennent la distribution des rapports d'évaluation, des Profils¹⁴ et des Éclairages¹⁵ au Conseil d'administration et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux gouvernements et aux partenaires dans les États membres en développement. IOE s'efforcera de mettre régulièrement à jour la section du site web du FIDA concernant l'évaluation. Les rapports d'évaluation seront aussi mis en ligne sur d'autres sites web tels que ceux de l'ECG, du GNUE et des réseaux régionaux de savoirs du FIDA¹⁶. Pour un certain nombre d'ENI et d'EPP, IOE publiera également un communiqué de presse afin d'informer le public des principaux résultats et des enseignements tirés de ces évaluations.
50. Des ateliers d'apprentissage seront organisés dans les pays pour chaque EPP et pour certaines EvPP afin d'examiner avec les multiples parties prenantes les résultats et les enseignements issus de l'évaluation. Pour ce qui concerne les ENI, et compte tenu de leurs incidences à l'échelle de l'institution, des ateliers et des séminaires informels seront organisés avec la participation, le cas échéant, de membres de la direction du FIDA et du Conseil d'administration.
51. IOE continuera à participer aux groupements internes du FIDA (comme l'équipe de direction du FIDA, l'OMC, le CSO et l'EGPP), afin de mieux comprendre les enseignements et les recommandations issus des évaluations, ainsi qu'à la communauté de pratique du FIDA sur la gestion des savoirs. Comme cela se fait depuis trois ans, des réunions trimestrielles continueront de se tenir entre IOE et le Bureau du Président et du Vice-Président pour des échanges d'information et un partage des savoirs sur les questions émergentes en matière d'évaluation.
52. IOE participera activement aux trois groupes internationaux d'évaluation que sont l'ECG, le GNUE et le NONIE, et continuera à renforcer sa coopération avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome. En outre, IOE participera à des conférences internationales et régionales clés, notamment celles organisées par certaines sociétés et associations d'évaluation (par exemple l'Association africaine d'évaluation et la Société européenne d'évaluation). La participation d'IOE à ces manifestations a pour but d'échanger savoirs et enseignements, d'ancrer son engagement dans le débat international sur l'évaluation et de créer des réseaux avec les évaluateurs de différentes organisations et des pays en développement. IOE et la DDC étudieront les possibilités d'approfondir leur partenariat, sous réserve des résultats et des recommandations qui émaneront de l'examen en cours (voir paragraphe 31).

VI. Ressources pour 2013

53. **Ressources humaines.** Comme l'ont fait les autres services en 2011/2012, IOE a pris part à la procédure d'audit des fonctions à l'échelle du FIDA. Il ressort des conclusions de cette procédure que la majorité des fonctions au sein d'IOE sont déjà au grade approprié et que seuls quelques postes devraient voir leur grade relevé.
54. Avant de mettre en œuvre les résultats de l'audit des fonctions, IOE examinera, comme l'ont fait les autres services, la composition de son personnel afin de s'assurer que la division dispose des qualifications et des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les résultats de cet examen et les propositions de composition future du personnel seront inclus dans le document

¹⁴ Les profils d'évaluation sont des résumés de deux pages des principales conclusions et recommandations issues de chaque évaluation du FIDA. Ils offrent un échantillon des résultats issus des évaluations et incitent le lecteur à approfondir et à suivre les questions qui l'intéressent en se reportant au rapport complet.

¹⁵ Les éclairages sont axés sur un thème d'apprentissage se dégageant des évaluations institutionnelles, thématiques ou de programme de pays. Les hypothèses formulées dans les éclairages sont destinées à servir de base à des débats entre spécialistes du développement et responsables des politiques à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.

¹⁶ Par exemple ENRAP et FIDAMERICA.

d'ensemble sur le programme de travail et budget, qui sera examiné par le Comité de l'évaluation en octobre 2012.

55. À ce stade, dans le contexte de l'examen susmentionné des effectifs, IOE prévoit de supprimer deux postes relevant de la catégorie des services généraux. Cette mesure contribuera à poursuivre la réduction, entamée en 2007, du nombre de postes de cette catégorie à IOE (qui deviendra l'une des divisions du FIDA où le ratio entre cadre organique et services généraux est le plus réaliste), et à réaliser des économies sur le budget général d'IOE ou à permettre la réaffectation de ces ressources à des tâches plus stratégiques telles que la conduite d'évaluations clés. Dans ce contexte, IOE étudie la possibilité de créer un poste de cadre qui serait destiné à un analyste de recherche en évaluation. Cet analyste aurait pour fonction d'assurer la collecte des données et les analyses essentielles requises par la division du fait de l'attention accrue qu'elle porte aux évaluations de niveau supérieur (ENI, EPP et synthèses d'évaluation), qui ont des implications profondes pour l'amélioration de l'efficacité du FIDA en matière de développement. Au total, l'examen des effectifs devrait se traduire par au moins une suppression de poste. Toutefois, IOE soumettra au Comité de l'évaluation, en octobre, une proposition définitive concernant ses futurs besoins de personnel.
56. **Augmentation nulle du budget en 2013.** Indépendamment des conclusions finales de l'examen des effectifs, IOE est résolu à demander au maximum le même niveau de budget administratif pour 2013, voire une réduction en termes réels. Ainsi, compte tenu d'un coefficient d'inflation de 2,75% pour les dépenses hors personnel, d'un taux de change de 1 USD = 0,72 EUR, et d'un niveau inchangé pour les dépenses de personnel standards (suivant la formule suggérée par l'Unité du budget du FIDA et appliquée par le Fonds dans l'établissement de l'aperçu général du budget administratif annuel pour 2013) – étant entendu que les données seront revues durant la phase de préparation du budget détaillé –, la proposition actuelle de budget d'IOE pour 2013 est d'environ 6 millions d'USD, soit une diminution de 1,4% en termes réels par rapport au budget administratif pour 2012.
57. Le budget d'IOE proposé pour 2013 est présenté, comme les années précédentes, par catégories de dépenses dans les tableaux 1 et 2 de l'annexe IV. Le tableau 3 de la même annexe présente le budget axé sur les résultats d'IOE, dans lequel les ressources totales nécessaires, tant pour les dépenses de personnel que pour les dépenses hors personnel, ont été réparties entre les sept DMR. Les ressources totales nécessaires pour atteindre chacun des objectifs stratégiques sont présentées dans le même tableau.

Réalisations d'IOE en 2012

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
1. Évaluations au niveau de l'institution	Une évaluation de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance	Achèvement prévu en septembre 2012	Activité entreprise comme prévu. Le rapport d'évaluation sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2012.
	Supervision directe et appui à l'exécution	Achèvement prévu en juin 2013	Activité entreprise comme prévu. Le document d'orientation a été examiné par le Comité de l'évaluation en avril 2012.
	Activité supplémentaire: suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation conjointe BAFD-FIDA	S.O.	Achèvement prévu avant la fin 2012
2. Évaluations de programme de pays	Burundi	Démarrage prévu en novembre 2012	Démarrera comme prévu.
	Équateur	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu. La mission principale a eu lieu en mai 2012.
	Indonésie	Démarrage prévu en novembre 2012	Démarré avant la date prévue. La mission préparatoire a eu lieu en février 2012 et la mission principale en avril-mai 2012. L'évaluation sera finalisée avant la fin de l'année.
	Jordanie	Achèvement prévu en mars 2012	Achevée. L'évaluation sera examinée par le Comité de l'évaluation en juillet 2012.
	Madagascar	Démarrage prévu en juin 2012	Démarré avant la date prévue. La mission préparatoire a eu lieu en mai 2012.
	Mali	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu. La mission principale a eu lieu en mars 2012, et le rapport est en cours de rédaction.
	Népal	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu. La mission principale a eu lieu en mars-avril 2012, et le rapport est en cours de rédaction.
	République de Moldova	Démarrage prévu en septembre 2012	Démarrera comme prévu.
	Ouganda	Achèvement prévu en mars 2012	Achevée. L'atelier sous forme de table ronde nationale a été organisé à Kampala en juillet 2012.
3. Validation des rapports d'achèvement de projet	Environ 25 VRAP	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu. Il n'y aura que 21 RAP environ à valider cette année.
4. Évaluation de la performance des projets	Environ 8 EvPP	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu. Il a été décidé d'ajouter une EvPP, compte tenu de la nécessité d'élargir la base d'observations en vue des EPP prévues dans les mêmes pays.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
5. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu
	Dixième RARI	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu
	Observations d'IOE concernant le PRISMA	Achèvement prévu en septembre 2012	Achevée
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achèvement prévu en décembre 2012	Sera exécutée comme prévu. Le RIDE et les observations d'IOE seront examinés par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en décembre 2012.
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu. La Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ainsi que les observations d'IOE ont été examinées par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration aux sessions d'avril. La Stratégie du FIDA en matière de partenariat et les observations d'IOE ont été examinées par le Comité de l'évaluation à sa session de juillet et par le Conseil d'administration à sa session de septembre.
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur dudit comité	Achèvement prévu en décembre 2012	Jusqu'ici, deux sessions officielles ont eu lieu. Deux autres sessions officielles sont prévues en octobre et en décembre respectivement. IOE a participé à la visite sur le terrain effectuée par le Comité de l'évaluation au Ghana et a présenté un exposé sur les résultats de l'évaluation.
6. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier à décembre 2012	Activité entreprise comme prévu
	Synthèses d'évaluation sur: i) le rôle des coopératives dans le développement rural; ii) le COSOP en tant qu'instrument, y compris structure, élaboration et processus d'exécution; et iii) l'égalité des sexes	Achèvement prévu en décembre 2012	Activité entreprise comme prévu

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation à certaines réunions des EGPP.	Janvier à décembre 2012	Activité entreprise comme prévu. IOE est devenu observateur permanent à l'OMC à la mi-2012 et a assisté aux réunions de l'équipe de direction au premier semestre de 2012.
7. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le NONIE, le GNUE et la DDC	Janvier à décembre 2012	Activité entreprise comme prévu
8. Méthodologie	Affiner la méthodologie relative aux VRAP et aux EvPP, en fonction des besoins	Janvier à décembre 2012	Directives VRAP/EvPP achevées
	Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation	Janvier à décembre 2012	Activité entreprise comme prévu
9. Développement de la capacité d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Janvier à décembre 2012	Activité entreprise comme prévu. IOE a participé à un atelier sur le renforcement de la capacité d'évaluation organisé par le Ministère indonésien des affaires étrangères. Une délégation du Ministère des finances chinois prévoit de rendre visite à IOE en juillet en vue d'explorer les possibilités de partenariat spécifique en matière d'évaluation, et pour se renseigner sur la méthodologie et les processus d'évaluation d'IOE.

Activités proposées pour IOE en 2013 et plan indicatif pour 2014-2015

Tableau 1
Activités provisoirement proposées, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2013</i>	<i>Plan indicatif pour 2014-2015</i>
1. Évaluation au niveau de l'institution	Supervision directe et appui à l'exécution (2012-2013)	Évaluation conjointe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale remanié (2014-2015)
	Approche et résultats du FIDA en matière de concertation sur les politiques (2013-2014)	Engagement du FIDA dans les États fragiles (2014-2015)
	Politique révisée du FIDA en matière de dons (2013-2014)	
	Évaluation des résultats du processus de reconstitution (2013-2014)	
2. Évaluation du programme de pays	Burundi, État plurinational de Bolivie, Madagascar, Malawi, Pakistan, République de Moldova, Sénégal et Turquie	Albanie, Arménie, Bangladesh, Burkina Faso, Cameroun, Chine, Lesotho, Pérou, République bolivarienne du Venezuela, République-Unie de Tanzanie, Sri Lanka et Zambie
3. Validation des rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles sur l'année (environ 30 RAP)	Validation de tous les RAP disponibles sur l'année
4. Évaluation de la performance des projets	Environ huit EvPP	Environ huit EvPP par an
5. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2015 et du plan indicatif pour 2016-2017
		Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2015 et du plan indicatif pour 2016-2017, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et du plan indicatif pour 2017-2018
	Onzième RARI	Douzième et treizième RARI
	Commentaires d'IOE sur le PRISMA	Commentaires d'IOE sur le PRISMA
	Commentaires d'IOE sur le RIDE	Commentaires d'IOE sur le RIDE
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit comité	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit comité
6. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web, etc.	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web, etc.
	Synthèses d'évaluation (gestion et conservation de l'eau)	Synthèses d'évaluation (développement pastoral, jeunes et autres thèmes à déterminer)
	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions de l'OMC et de l'équipe de direction, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions de l'OMC et de l'équipe de direction, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2013</i>	<i>Plan indicatif pour 2014-2015</i>
7. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUM, le NONIE et la DDC	Partenariats avec l'ECG, le GNUM, le NONIE et la DDC
8. Méthodologie	Contribution au débat interne sur les évaluations de l'impact Affiner si nécessaire la méthodologie relative à la VRAP et aux EvPP Continuer d'affiner le Manuel de l'évaluation en fonction des problèmes importants qui se posent, le cas échéant Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation	Contribution au débat interne sur les évaluations de l'impact Affiner si nécessaire la méthodologie relative à la VRAP et aux EvPP Continuer d'affiner le Manuel de l'évaluation en fonction des problèmes importants qui se posent, le cas échéant Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation
9. Développement de la capacité d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires

Tableau 2

Activités provisoirement proposées pour IOE en fonction des objectifs et des résultats de gestion de la division

<i>Objectifs</i>	<i>Résultats de gestion de la division IOE</i>	<i>Activités proposées pour 2013</i>	<i>Plan indicatif pour 2014-2015</i>	
Objectif stratégique 1 : contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA	DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles	Onzième RARI ENI consacrées à la supervision directe et à l'appui à l'exécution (2012-2013), à l'approche du FIDA concernant la concertation sur les politiques et ses résultats (2013-2014), à la Politique révisée du FIDA en matière de dons (2013-2014). Évaluation des résultats du processus de reconstitution (2013-2014). Observations éventuelles sur les politiques	Douzième et treizième RARI Évaluation conjointe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale remanié (2014-2015); engagement du FIDA dans les États fragiles (2014-2015)	
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	Burundi, État plurinational de Bolivie, Madagascar, Malawi, Pakistan, République de Moldova, Sénégal et Turquie	Observations éventuelles sur les politiques	Albanie, Arménie, Bangladesh, Burkina Faso, Cameroun, Chine, Lesotho, Pérou, République bolivarienne du Venezuela, République-Unie de Tanzanie, Sri Lanka et Zambie
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	Validation des RAP EvPP (environ huit par an)	Validation des RAP EvPP (environ huit par an)	
	DMR 4: développement de la méthodologie	Continuer à affiner si nécessaire la méthodologie des VRAP et des EvPP Contribution au débat interne sur les évaluations de l'impact	Continuer à affiner si nécessaire la méthodologie des VRAP et des EvPP Contribution au débat interne sur les évaluations de l'impact	

<i>Objectifs</i>	<i>Résultats de gestion de la division IOE</i>	<i>Activités proposées pour 2013</i>	<i>Plan indicatif pour 2014-2015</i>
		Continuer d'affiner le Manuel de l'évaluation en fonction des problèmes importants qui se posent, le cas échéant	Continuer d'affiner le Manuel de l'évaluation en fonction des problèmes importants qui se posent, le cas échéant
		Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, DDC (contribution indirecte à ce DMR)	Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, DDC (contribution indirecte à ce DMR)
		Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation	Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation
		Observations sur le RIDE et le PRISMA	Observations sur le RIDE et le PRISMA
		Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires
	DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit comité	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit comité
		Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2015 et du plan indicatif pour 2016-2017
			Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2015 et du plan indicatif pour 2016-2017, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et du plan indicatif pour 2017-2018
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces	DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	Synthèses d'évaluation (gestion et conservation de l'eau) Analyse d'un thème d'apprentissage du RARI	Synthèses d'évaluation (développement pastoral, jeunes et autres thèmes à déterminer) Analyse d'un thème d'apprentissage du RARI par an
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	Rapports d'évaluation, profils, éclairages et site web Plateformes internes (CSO, OMC, équipe de direction, EGPP) Ateliers d'apprentissage dans les pays Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, DDC	Rapports d'évaluation, profils, éclairages et site web Plateformes internes (CSO, OMC, équipe de direction, EGPP) Ateliers d'apprentissage dans les pays Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, DDC
		Participation à des activités d'apprentissage ou à des réunions d'associations d'évaluation	Participation à des activités d'apprentissage ou à des réunions d'associations d'évaluation
		Autres activités d'apprentissage et de diffusion	Autres activités d'apprentissage et de diffusion

Effectifs d'IOE en 2013

	2009	2010	2011	2012	2013		
					Personnel du cadre organique	Personnel des services généraux	Total
	19,5	19,5	19,5	19,5	12,5*	6	18,5

Catégorie de ressources humaines

Catégorie	2012	2013
Directeur	1	1
Directeur adjoint	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	4	4
Chargés de l'évaluation	4	4
Chargés de l'évaluation/des finances	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	0,5	0,5
Analyste de recherche en évaluation	-	1*
Total, personnel du cadre organique	11,5	12,5
Assistant administratif	1	1
Assistant du Directeur	1	1
Assistant du Directeur adjoint	1	1
Assistants d'évaluation	5	3*
Total, personnel des services généraux	8	6
Total général	19,5	18,5

* Sous réserve de confirmation à l'issue de l'examen des effectifs, IOE prévoit de supprimer deux postes relevant de la catégorie des services généraux et d'utiliser une partie de ces ressources pour créer un poste d'analyste de recherche en évaluation, compte tenu du nombre accru d'évaluations de niveau supérieur que la division compte entreprendre ces prochaines années.

Effectifs d'IOE dans la catégorie des services généraux

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (proposé)
9,5	9,5	9,5	8,5	8,5	8	8	8	6

Budget proposé pour 2013

Tableau 1
Budget général d'IOE pour 2013
(en dollars des États-Unis)

	Budget 2009 ^a	Budget 2010 ^a	Budget 2011 ^a	Budget 2012 ^a (1)	Budget proposé pour 2013			
					Augm./ dim. réelle (2)	Hausse des prix ^b (3)	Taux de change hausse/baisse ^c (4)	Budget total 2013 au taux de 1 USD = 0,72 EUR (5)=(1)+(2)+(3)+/-(4)
Évaluation								
Dépenses hors personnel	2 696 000	2 600 000	2 238 000	2 289 474	0	62 961	0	2 352 435 ^d
Évaluation								
Dépenses de personnel	3 157 851	3 620 204	3 645 576	3 734 530	-82 660	0	0	3 651 870
Total	5 853 851	6 220 204	5 883 576	6 024 004	-82 660	62 961	0	6 004 305^d

^a Tel qu'approuvé par le Conseil des gouverneurs (au taux de change de 0,79 EUR pour 1 USD en 2009 et de 0,722 EUR pour 1 USD en 2010, 2011 et 2012).

^b Comme pour les autres services du FIDA et telle que communiquée par l'Unité du budget. La hausse des prix pour les dépenses hors personnel est de 2,75%. L'Unité du budget a également suggéré à IOE d'utiliser le montant des dépenses de personnel standards de 2012 pour préparer l'aperçu du budget pour 2013, étant entendu que les données seront revues durant la phase de préparation du budget détaillé.

^c Tel que communiqué par l'Unité du budget, le taux de change à appliquer à ce stade, pour faciliter la comparaison, est de 0,72 EUR pour 1 USD, c'est-à-dire le même que celui utilisé pour le budget de 2012, étant entendu que le taux de change définitif sera fixé durant la phase de préparation du budget détaillé.

^d Pour de plus amples renseignements au sujet des dépenses hors personnel, voir le tableau 2.

Tableau 2
Budget proposé pour IOE en 2013, ventilé par catégories de dépenses hors personnel

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Nombre absolu</i>	<i>Exprimé en équivalent temps plein^a</i>	<i>Coût unitaire standard^b (USD)</i>	<i>Dépenses hors personnel proposées pour 2013 (USD)</i>
RARI	1	1	150 000	150 000
Évaluations au niveau de l'institution	4	2,1	Coût différencié en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 200 000 - 450 000	430 000
Évaluations de programme de pays	8	5,5	Coût différencié en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données disponibles pour l'évaluation: 235 000 - 315 000	1 300 000
Validation des rapports d'achèvement de projet	Environ 30	Environ 30	-	30 000
Évaluation de la performance des projets	Environ 8	Environ 8	25 000	200 000
Synthèses d'évaluation	1	1	50 000	50 000
Communication, diffusion, partage des savoirs et partenariats	-	-		108 000
Formation	-	-		20 000
Frais généraux et autres	-	-		64 435
Total				2 352 435

^a De nombreuses évaluations commencent une année donnée mais s'achèvent l'année suivante. Ce chiffre représente le pourcentage de temps qu'IOE consacrera à ces évaluations en 2013.

^b Les coûts unitaires standards comprennent le cas échéant les frais de voyage du personnel.

Tableau 3

Budget proposé pour IOE, ventilé (dépenses de personnel et hors personnel) par objectifs et par résultats de gestion de la division

(en dollars des États-Unis)

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Budget proposé (personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA	DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles	1 122 114	19
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	2 222 700	37
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	792 947	13
	DMR 4: développement de la méthodologie	383 180	6
	DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA	223 992	4
Total objectif stratégique 1		4 744 933	79
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces	DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	558 111	9
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	701 261	12
Total objectif stratégique 2		1 259 372	21
TOTAL GÉNÉRAL		6 004 305	100

Indicateurs clés de performance

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>DMR d'IOE*</i>	<i>Moyen de vérification</i>	<i>Valeur de référence 2011</i>	<i>Valeur cible pour 2014</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA	1. Pourcentage d'évaluations obtenant des observations positives de la part du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration	DMR 1, 2 et 3	Rapports du président du Comité de l'évaluation et procès-verbal du Conseil d'administration	100%	100%
	2. Pourcentage d'évaluations achevées en respectant pleinement la Politique du FIDA en matière d'évaluation et la méthodologie d'évaluation d'IOE	DMR 1, 2 et 3	Examen interne d'IOE effectué par ses pairs	100%	100%
	3. Des conseillers indépendants chevronnés certifient la qualité des procédures et de la méthodologie d'évaluation utilisées pour les ENI et pour certaines EPP.	DMR 1, 2 et 3	Rapports des conseillers indépendants chevronnés	100%	100%
	4. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du développement de la capacité d'évaluation	DMR 4	Archives d'IOE	1	3
	5. Personnel d'IOE envoyé chaque année en formation, à tour de rôle	DMR 4	Archives d'IOE	3 personnes	3 personnes
	6. Nombre de sessions prévues du Comité de l'évaluation conformes au mandat dudit comité	DMR 5	Archives d'IOE	4 sessions régulières	4 sessions régulières
	7. Participation d'IOE aux sessions du Comité d'audit, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'à la visite annuelle du Comité de l'évaluation dans un pays	DMR 5	Archives d'IOE	100%	100%
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces	8. Nombre d'ateliers clés d'apprentissage organisés par IOE au sein du FIDA	DMR 6 et 7	Archives d'IOE	2	4
	9. Nombre d'ateliers d'apprentissage co-organisés dans les pays par IOE et les gouvernements	DMR 7	Archives d'IOE	4	5
	10. Nombre d'ateliers clés d'apprentissage suivis en interne par le personnel d'IOE à des fins de partage des savoirs	DMR 7	Archives d'IOE	2	4
	11. Nombre de séminaires externes avec participation du personnel d'IOE à des fins de partage des enseignements tirés de l'évaluation	DMR 7	Archives d'IOE	3	5
	12. Rapports d'évaluation et documents connexes (profils, éclairages) publiés dans les trois mois suivant la date d'achèvement et diffusés auprès du public interne et externe	DMR 6 et 7	Archives d'IOE	80%	90%

* DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles; DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité; DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA; DMR 4: développement de la méthodologie; DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA; DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI; DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE.

La chaîne de résultats d'IOE

